

Mestrado em Marketing e Comunicação

Marketing de Serviços e Relacional e a
Satisfação dos Clientes /Utentes

Samirian Poliana de Sena Vieira Marques

novembro | 2017



Escola Superior
de Tecnologia e Gestão



Mestrado em Marketing e Comunicação

*Marketing de serviços e relacional e a
satisfação dos clientes/utentes*

Samirian Vieira Marques

Novembro/2017

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Projeto aplicado em Marketing de serviços e relacional e a satisfação dos clientes/utentes

Mestrado em Marketing e Comunicação

Samirian Vieira Marques

Novembro/ 2017

Orientadora:

Prof.^a Doutora Teresa Paiva

Dedicatória

Ao meu Deus

Para mim não existe nada, nem ninguém mais importante... Sou grata por tudo o que Ele tem feito e ainda vai fazer em minha vida, em nome de Jesus, Amém...

À minha família e ao meu filho Djamel por terem sido a minha inspiração e a minha força para a realização deste trabalho.

Agradecimentos

Sou grata a Deus, meu Pai por eu ter sempre encontrado nele o amor, a força e a fé que eu precisei para seguir adiante apesar das dificuldades.

Aos meus pais que sempre me apoiaram e fizeram de mim o que eu sou hoje.

Ao meu filho Djamel, meu tesouro, que faz toda a minha luta e dedicação valer a pena.

Á minha professora e orientadora Teresa Paiva por me ajudar, motivar e encorajar sempre.

A todos os meus professores, funcionários do IPG que sempre me trataram bem.

A Embaixada de Cabo Verde em França pela oportunidade de realizar este projeto em contexto real.

Aos meus colegas estudantes e amigos que me ajudaram nesta caminhada.

Muito obrigada a todos pela vossa existência, apoio e aprendizado.

A caminhada valeu a pena.

Resumo

Este trabalho descreve as diversas atividades desenvolvidas no decorrer do projeto aplicado em contexto real, realizado no âmbito do Mestrado em Marketing e Comunicação, assim como uma análise crítica das mesmas e sugestões de melhoria.

As empresas, instituições, organizações como por exemplo o Consulado, dependem cada vez mais de uma abordagem de marketing de serviços e relacional para atingirem os seus objetivos sobretudo na satisfação dos seus utentes. Deste modo, é de especial interesse para elas o desenvolvimento de estratégias de marketing de serviços e relacional que permitam a obtenção da satisfação dos seus utentes. Uma base de clientes/utentes satisfeitos é indiscutivelmente um dos ativos mais valiosos das Organizações. Esta foi também a realidade constatada em contexto consular e uma das questões de interesse do consulado onde foi desenvolvido o projeto.

Numa perspetiva teórica, este trabalho analisa a importância do marketing de serviços e relacional na satisfação dos clientes para a criação e manutenção de uma relação de longo prazo mutuamente benéfica para o consulado e para os seus clientes/utentes. Analisa também, como estes conceitos podem ser aplicados aos problemas normalmente enfrentados pelas organizações prestadoras de serviços. São sem dúvida novos caminhos e estratégias a serem utilizados para que elas possam orientarem-se e alcançar uma melhoria na qualidade dos serviços prestados conquistando a almejada satisfação dos seus clientes/utentes, o que, por sua vez, contribui para a melhoria da imagem da Organização.

Palavras-chave: Marketing de serviços, Marketing Relacional, Satisfação dos utentes /clientes

Abstract

This work describes the various activities developed during the project in a real context carried out in the scope of the Master in Marketing and Communication, as well as a critical analysis of the same and suggestions for improvement.

Companies, institutions, organizations, such as the Consulate, increasingly depend on a service marketing and relational approach to reach their goals, especially in the satisfaction of their users. In this way, it is of special interest for them to develop service and relational marketing strategies that allow the satisfaction of their users. A satisfied client / user base is undoubtedly one of the most valuable assets of the Organizations. This was also the reality verified in consular context and one of the issues of interest of the consulate where the internship was developed.

In a theoretical perspective, this paper analyzes the importance of service marketing and relational customer satisfaction in creating and maintaining a mutually beneficial long-term relationship for the consulate and its clients / users. It also analyzes how these concepts can be applied to the problems typically faced by service organizations. They are undoubtedly new paths and strategies to be used so that they can orient themselves and achieve an improvement in the quality of services provided, achieving the desired satisfaction of their clients / users, which, in turn, contributes to the improvement of the image of the Organization.

Keywords: Marketing, Relational Marketing, Customer / customer satisfaction

Índice

Introdução	1
<i>Enquadramento teórico das atividades desenvolvidas</i>	2
1. O Marketing de Serviços	3
1.1. Conceito de serviços	4
1.2. O serviço como um processo	7
1.3. O serviço como um sistema	8
1.4. O sistema operacional de serviços	9
1.5. O sistema de entrega de serviços	10
1.6. O Marketing de serviços	11
1.7. O Mix do Marketing de serviços	12
2. O Marketing relacional	15
2.2 O marketing Relacional e a Internet	18
3. A satisfação dos clientes/utentes	19
3.1. Avaliação a satisfação dos clientes/utentes.....	20
3.1.1. Modelo SERVQUAL	21
<i>Estudo de caso</i>	27
1.Embaixada de Cabo-Verde em França (Paris)	28
1.1.A Embaixada	29
1.2. Localização	29
1.3 Organograma	31
1.4 Organização por atividades	31
1.5 Descrição das diferentes secções/funções da Embaixada	31
1.5.1 A secção consular	32
1.5.2 A secção cultural e da UNESCO.....	33
1.5.3 A secção administrativa e financeira	33
1.5.4 A secção comercial e económica e protocolo	34
1.5.5 Gabinete do Embaixador	35
2.Descrição do estudo de caso	35
2.1 Integração no local do projeto	36
3.Descrição das atividades desenvolvidas	36
3.1Observação do funcionamento das diferentes secções da Embaixada	36
3.2. Introdução de informações dos clientes/utentes na base de dados	37

3.3. Atendimento ao público na secção consular	37
3.4. Organização e arquivos de documentos	38
3.5. Atendimento telefónico (PBX) da Embaixada	38
4. Diagnóstico da situação do Consulado enquanto entidade prestadora de serviços	39
5. Análise e reflexão dos dados encontrados	42
6. Definição das estratégias de melhoria – <i>back office</i> e <i>front office</i>	46
6.1. Propostas de melhoria de serviço	46
6.2. Desenvolvimento das ferramentas de comunicação a implementar para divulgação de informação e melhoria do serviço	47
Conclusão	51
Bibliografia	52
Anexos	I
Anexo 1. Organograma da Embaixada de Cabo Verde-----	II

Índice das figuras

Figura 1- O serviço como um sistema.....	8
Figura 2- Marketing mix dos serviços	13
Figura 3-Avaliação da satisfação (reclamação dos utentes)	20
Figura 4 – A perceção da qualidade do serviço pelo consumidor.....	23
Figura 5 – Modelo SERVQUAL de Qualidade de Serviço	25
Figura 6- Instalações da Embaixada de Cabo-Verde em Paris	30
Figura 7: Mapa da localização da Embaixada de Cabo-Verde em Paris	31
Figura 8-Anúncios informativos desenvolvidos para a Embaixada de Cabo-Verde em Paris.....	49
Figura 9-Facebook da embaixada de Cabo-Verde em Paris	50
Figura 10- Imagens da cultura e bandeira de Cabo-Verde.....	50

Índice dos quadros

Quadro 1-Modelo de classificação dos serviços de Lovelock.....	5
Quadro2-Cinco dimensões consolidadas do SERVQUAL.....	24
Quadro 3-----	26

Introdução

O presente trabalho surge na sequência do projeto aplicado, realizado na Embaixada da República de Cabo Verde em França, com a finalidade de obter o grau de Mestre em Marketing e Comunicação. O projeto tem como objetivo a consolidação dos conhecimentos adquiridos durante a etapa de aprendizagem, bem como a aquisição do grau de confiança necessário face ao contacto com a realidade de cada local de trabalho. A Embaixada da República de Cabo Verde em França é a instituição que representa o Estado Cabo-verdiano e presta apoio aos seus nacionais mediante a existência de vários serviços, entre os quais, o Serviço de Cooperação, o Serviço de Consular, o Serviço dos Assuntos Culturais, o Serviço dos Assuntos Administrativos e Financeiros, entre outros com intervenção menos direta junto da comunidade, mas nem por isso menos importantes.

Este trabalho está estruturado e dividido em duas partes. Na primeira apresenta-se um enquadramento teórico sobre o marketing de serviços, o marketing relacional e a satisfação dos clientes/ utentes. A segunda parte é dedicada à Embaixada de Cabo-Verde em França, onde se descreve a organização, as atividades, a descrição das diferentes secções ou funções da Embaixada, as atividades desenvolvidas, o projeto em si, onde se analisa e se reflete sobre as atividades desenvolvidas, os dados encontrados, a definição das estratégias de melhoria, a implementação de ferramentas de comunicação e a sua avaliação durante os seis meses em que foi aplicado o projeto.

Para a realização do trabalho, recorreu-se a diferentes fontes de informação (literatura existente, em livros e em pesquisas na internet). Não foi possível a consulta de documentos internos visto que a Embaixada não dispõe de informação relevante para o que se pretendia. Assim, a observação foi crucial para a recolha de informações.

Parte I

Enquadramento teórico das atividades desenvolvidas

1. O Marketing de Serviços

Segundo Slongo e Liberali (2004), alguns autores defendem que o marketing relacional é parte do marketing de serviços, enquanto outros argumentam que o primeiro teve origem no segundo. Independentemente deste debate, existem elementos em ambas as áreas que são pertinentes, complementares e merecem a especial e devida atenção. Por isso, este capítulo reúne teorias que caracterizam ambas as tipologias de marketing, assim como de alguns conceitos e abordagens que permitirão uma visão mais abrangente do objetivo deste trabalho.

Os serviços tornaram-se um setor de atividade importante na economia global nas últimas décadas devido à evolução tecnológica que alteraram o comportamento do consumidor. O consumidor mudou de comportamento porque vive num novo contexto. O acesso à informação foi determinante na transformação desse comportamento. (Mainardes, 2006).

De acordo com Almeida e Pereira (2014) é visível que na envolvente económica a oferta de mercado se desloca, continuamente, dos bens de consumo e dos produtos físicos para os serviços. De facto, sector dos serviços tem vindo a adquirir ao longo dos anos relevância crescente nas economias dos países desenvolvidos, com peso acentuado no PIB destes países. Constitui um sector cujo desenvolvimento se verifica desde a década de 50 do século passado, apresentando, como fatores principais para a sua acentuada expansão, a automatização da produção e a introdução de tecnologias de informação (Gumsmeson, 1993). Este mundo dos serviços cresce a cada dia e exige a compreensão de alguns conceitos a seguir apresentados.

1.1. Conceito de serviços

Definir o conceito de «serviço» não é tarefa fácil, dado que na generalidade das vezes é simplesmente contraposto ao de “produto”. Nesta perspetiva, entende-se por “bem puro” qualquer objeto físico apropriável e transferível entre unidades económicas, cujo consumo é precedido pela sua conceção, desenvolvimento, produção e venda. Em contraposição, no serviço puro, a sequência inverte-se, partindo da venda à prestação e consumo simultâneos (Vieira 2000).

1.2. Classificações dos serviços

Os Serviços podem ser classificados segundo os seguintes critérios apresentados pelos autores Fisk e Tansuhaj (1985):

- Serviços de cuidados de saúde, serviços financeiros, serviços profissionais, serviços na área de conhecimento/educação, viagens e restauração, entretenimento, serviços de informação, serviços da logística e abastecimento, serviços pessoais e de manutenção, serviços governamentais e semigovernamentais.

De acordo com Fisk e Tansuhaj (1985) existe uma outra forma de diferenciar os diversos serviços é classificando-os de acordo com o tipo de cliente alvo. Segundo esta perspetiva, existe a seguinte tipologia de serviços (Fisk et al., 2008):

- Serviços dirigidos ao consumidor, orientados para satisfazer as necessidades individuais de quem os adquire (escolas, bancos, hospitais, clínicas, etc.);
- Serviços B2B (Business to Business) dirigidos aos clientes que compram em nome das empresas.

Ainda, como afirma Lovelock (1983), o agrupamento tradicional dos serviços poderá não permitir captar a verdadeira natureza de cada negócio ou tipo de serviço. Tal acontece na medida em que a prestação de um dado serviço pode variar substancialmente, mesmo dentro da mesma categoria ou grupo de serviços. Veja-se por exemplo o caso da restauração em que o fornecimento de refeições pode ser efetuado em contextos totalmente distintos (i.e., aeroporto, hotel, restaurante de luxo, restaurantes de *fast-food*).

Partindo deste pressuposto, o autor propõe formas distintas de classificação dos serviços, as quais por sua vez introduzem novas formas de abordagem e de compreensão. A classificação dos serviços, a partir do esquema proposto pelo autor, assenta em cinco questões chave: a natureza do serviço, o estilo de relacionamento que a organização mantém com os seus clientes, o grau de customização e de avaliação permitido ao prestador do serviço, a variação da oferta e da procura do serviço e a forma como o serviço é prestado. Cada uma destas questões é posteriormente analisada através de uma serie de matrizes bidimensionais. O quadro 1 mostra estas diferentes classificações:

Quadro1-Modelo de Classificação dos Serviços de Lovelock

Classificação segundo a natureza	Resulta da conjunção da tangibilidade do serviço e o seu destinatário. Tem em consideração se o cliente esta física ou mentalmente presente durante a entrega do serviço, de que forma ele beneficia do mesmo e em que medida a entrega introduz alterações.
Classificação segundo o relacionamento com os clientes	Resulta das diferentes formas de relacionamento com o cliente (nem todos os serviços obedecem a relacionamentos semelhantes). Existem serviços que implicam uma relação mais formal, outros mais naturais. Resulta do contraste entre a natureza da entrega do serviço e o tipo de relacionamento entre o cliente e o prestador. Nesta classificação importa analisar se a entrega do serviço é continuada ou pontual, e se existe um relacionamento formal entre o prestador e o cliente.
Classificação segundo o grau de customização e de avaliação permitido ao prestador do serviço	Resulta do contraste do grau de customização das características do serviço com o grau de avaliação permitido aos colaboradores responsáveis pela sua prestação.
Classificação segundo a variabilidade da oferta e da procura	Considera a natureza das flutuações da procura do serviço ao longo do tempo e o nível de constrangimento da sua oferta.
Classificação segundo o modo como são prestados	Resulta da avaliação da disponibilidade dos pontos de venda dos serviços (o serviço é disponibilizado em um único local ou em múltiplos locais) e a natureza da interação entre o cliente e o prestador de serviço (quem procura quem, ou se trata de um encontro mutuo).

Fonte: Almeida e Pereira (2014). Marketing de serviços. Ed. Silabo

Para Gronroos (2007) os serviços podem ser classificados ou divididos entre serviços de alta tecnologia, serviços de contacto humano elevado, e serviços de prestação discreta ou continuada. Os serviços de tecnologia elevada dependem fundamentalmente de sistemas automatizados e de tecnologias de informação, a par de outros tipos de recursos físicos.

Os serviços de contacto humano elevado dependem essencialmente das pessoas e do seu envolvimento no processo de prestação do serviço. Contudo, salienta-se que, embora o serviço evidencie características de contacto físico elevadas, podem também incluir outros recursos físicos e sistemas de base tecnológica, que devem ser geridos e integrados no processo de forma orientada para o cliente. Acresce que os serviços de alta tecnologia (telecomunicações, e-business, etc.) tem também associado o elemento contacto humano. Por vezes, a componente humana pode ser sobreponível a tecnologia quando esta falha. Assim em serviços fortemente suportados pela tecnologia, a componente humana do serviço constitui um reforço e um elemento complementar que não deve ser menosprezado.

No que concerne aos serviços de prestação discreta ou continua, é importante avaliar os fluxos de interações entre o prestador do serviço e o cliente (i.e., serviços de segurança e de limpeza, distribuição de produtos, serviços bancários, por exemplo). Por certo, o facto de existirem interações contínuas poderá induzir ao desenvolvimento de um maior relacionamento com o cliente, o que pressupõe a necessidade dessa relação ser trabalhada por forma a garantir a continuidade do serviço. Neste caso, torna-se necessário implementar o conhecimento sustentado do cliente e das suas reais necessidades e expectativas. Neste contexto, o relacionamento deve ser trabalhado ao ponto de ser convertido em vantagem competitiva. Quanto aos serviços de prestação discreta (i.e., cabeleireiros, serviços de reparação, etc.), por vezes, nem sempre é possível criar um relacionamento continuado e permanente (Gronroos, 2007). No entanto, torna-se sempre recomendável o enfoque no relacionamento em ambas as prestações.

Segundo o mesmo autor a classificação dos serviços constitui um exercício útil no sentido em que permite a introspeção não apenas sobre qual o tipo de serviço e de organização do prestador, mas, também, sobre quais os processos envolvidos na oferta do serviço principal aos clientes. Neste sentido a classificação dos serviços é essencial na medida em que permite que haja perceção da natureza de determinado serviço e do processo subjacente a sua execução e entrega. Não obstante, não se deve perder a perspetiva de que poderão existir serviços com características únicas, não sendo por isso passíveis de quaisquer esquemas de classificações. Este é um aspeto que carece de atenção sob o ponto de vista do desenvolvimento e implementação da estratégia do serviço podendo correr se o risco do cliente não ter uma perceção clara do mesmo.

1.2 O serviço como um processo

De acordo com Lovelock e Wright (1999, citados por Almeida e Pereira, 2014) a noção de processo prende-se com determinado método ou série de ações que, por norma, envolvem um conjunto de múltiplas etapas desenvolvidas de forma sequencial. Por outras palavras, o processo é um grupo de tarefas relacionadas que em conjunto criam um resultado com valor para o cliente. Na perspetiva de Almeida e Pereira (2014), esta definição reveste-se de particular importância para os serviços por três motivos. Primeiro, a introdução da palavra grupo sugere que as tarefas conducentes ao resultado final do serviço não são desenvolvidas isoladamente, mas sim integradas. Esta ideia vem corroborar a posição de que os serviços resultam de um grupo de tarefas ou de atividades desenvolvidas por outros que não apenas os que lidam diretamente como cliente. Segundo, o fato de as tarefas serem realizadas conjuntamente traz à memória a ideia de partilha de responsabilidades. Por último, o processo cria valor, sendo justamente este o resultado final espetável da parte do cliente. Ainda segundo os autores o processo envolve ainda a transformação de entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*), isto é a transformação de determinados elementos, através de um conjunto de ações sequenciais, num resultado ou produto final. A noção de serviço como um processo é importante para os responsáveis de marketing, os quais devem procurar conhecê-lo em detalhe. Esta necessidade advém essencialmente do facto do cliente se apresentar, por vezes, como coprodutor do serviço (Lovelock e Wright, 1999 citados por Almeida e Pereira, 2014)). Nessa condição o cliente, pode preferir determinada forma de entrega do serviço, daí que o responsável de marketing deva conhecer bem o processo que conduz à sua criação e entrega. Por outro lado, o conhecimento do processo permite o desenvolvimento de estratégias eficazes, a par da perspetiva da natureza dos benefícios do serviço e do comportamento que se pretende por parte do cliente. Os responsáveis de marketing devem também participar nas decisões que podem alterar a natureza de um processo, sobretudo se essas transformações tiverem impacto ao nível do cliente.

1.3 O serviço como um sistema

De acordo com Almeida e Pereira (2014) os serviços envolvem pelo menos duas entidades, uma que aplica as competências e outra que as integra com outros recursos e determinado benefício. Assim, ao envolver a interação entre varias entidades, o serviço é um sistema que combina de forma dinâmica, na criação conjunta de valor, recursos (incluindo pessoas), organizações, partilha de informação e tecnologia. Trata-se, portanto, de um sistema aberto com capacidade para reconhecer valor na interação com outros sistemas e de os melhorar através da partilha ou aplicação dos seus próprios recursos. Como sistema o serviço engloba ainda no seu conjunto os elementos, ou sistemas, operacional, distribuição e marketing (Lovelock e Wright, 1999). O elemento operacional corresponde à parte em que os *inputs* são processados tendo como resultado o serviço final. Relativamente ao elemento distribuição, este diz respeito à montagem de todos os componentes do serviço e a sua entrega ao cliente. O sistema de marketing corresponde a todas as diversas formas e pontos de contacto com o cliente incluindo entre outros elementos, a publicidade (figura 1). Neste sistema existem partes que são visíveis aos clientes e outras ocultas sendo estas ultimas normalmente consideradas como núcleo técnico do serviço. Para distinguir estas duas realidades, são normalmente empregues termos como *front office* (parte visível do serviço) e *back office* (parte oculta).

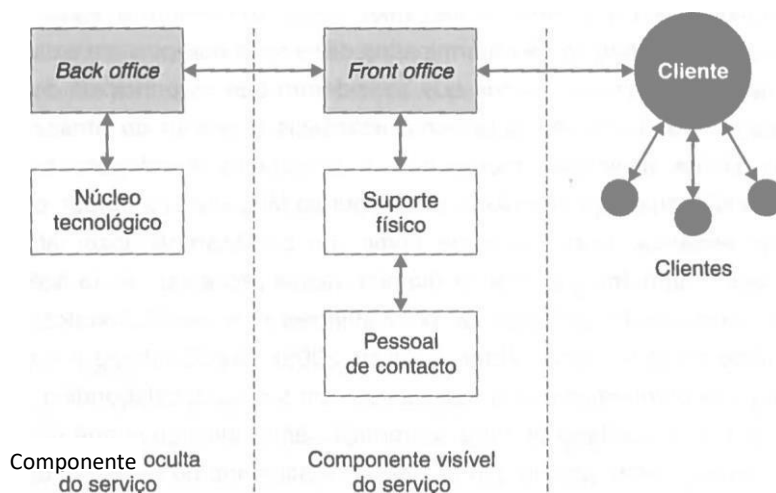


Figura 1- O serviço como um sistema

Fonte: Almeida e Pereira (2014). Marketing de serviços. Ed. Silabo

1.4 O sistema operacional de serviços

Segundo Almeida e Pereira (2014) a componente visível do serviço é composta pelos principais intervenientes, os colaboradores prestadores de serviços e os responsáveis pelas instalações físicas, equipamentos e outros recursos tangíveis de suporte. Para o cliente, em geral, o que interessa verdadeiramente é o serviço que lhe é prestado e que ele próprio pode experienciar durante o processo de entrega. Nesse sentido, a avaliação efetuada pelo cliente verifica-se ao nível do *front office*, sendo a este nível que o serviço lhe é visível através do contacto que mantém com o prestador e toda a componente física que o rodeia. Contudo, a parte oculta do serviço não deixa de ser importante, pois sempre que esta falha, invariavelmente a parte visível acaba por falhar também, afetando deste modo a perceção de qualidade e o grau de satisfação do cliente.

Ainda segundo Almeida e Pereira (2014) a dimensão ou peso da componente visível no total do serviço varia em função do tipo de serviço e do nível de exposição ou de contacto com o cliente, pelo que é possível distinguir entre serviços de alto, médio e baixo contacto. Porquanto, o que diferencia os vários tipos de serviço é o nível de exposição da parte visível do serviço (o prestador) e um maior ou menor envolvimento direto do cliente no processo de entrega do serviço. Num serviço de alto contacto existe maior presença pessoal por parte do prestador e maior envolvimento por parte do cliente. Por ocasião, um serviço de baixo contacto procura diminuir o contacto entre o cliente e o prestador. Nesta situação cabe ao núcleo técnico garantir o contacto, quase sempre confinado a recursos como o correio eletrónico e outras infraestruturas tecnológicas.

1.5 O sistema de entrega de serviços

O sistema de entrega de serviços ocupa-se de questões como “quando” e “como” o serviço deve ser entregue. Nesta parte engloba a parte visível do sistema operacional (pessoas, instalações, etc.) e a sua exposição a todos os clientes em geral. Segundo Almeida e Marques (2014), apesar da maioria dos prestadores de serviços procurarem por norma, interagir diretamente com o cliente, porém, por vezes reduzem esta interação a

determinados objetivos, entre outros, a redução de custos, aumento da produtividade, maior conveniência para o cliente, etc. A tendência para reduzir a interação direta acaba por conduzir a uma diminuição constante da componente física visível dos serviços. Esta tendência é facilitada pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC) pela alteração dos fluxos visando a redução dos níveis de contacto. O resultado traduz-se no aparecimento de um número crescente de serviços em que o contacto físico e presencial é substituído pela tecnologia ou por outros meios como o autosserviço. De acordo com os autores esta configuração dos serviços pode apresentar vantagens, como por exemplo uma maior conveniência e redução de custos para o cliente, redução do tempo e deslocação, alargamento do horário da prestação do serviço, etc., deve ser ponderado que a redução do contacto presencial ou a sua substituição pela máquina e tecnologia dominante podem não ter, por parte do cliente, a receptividade desejada. Atendendo a forte componente humana característica dos serviços, não é de excluir a hipótese do cliente não aceitar de bom grado a substituição integral do elemento humano pela tecnologia. Ainda segundo os autores, é recomendável a análise prévia sobre o impacto da substituição da presença humana pela tecnologia, bem como a preparação do cliente, nem sempre receptível, para aceitar da melhor forma essa mudança. Da mesma forma indispensável analisar e identificar quais os serviços em que esta substituição é viável ao ponto de ser bem aceite e desejável pelos clientes. Mesmo quando exequível, ainda assim, convém deixar em aberto a possibilidade de ser mantida alguma interação pessoal e presencial mínima, sobretudo atendendo a importância da componente humana e relacional nos serviços.

1.6 O Marketing de serviços

O marketing de serviços engloba o conjunto de meios e de instrumentos disponibilizados aos clientes para que possam conhecer a organização e a sua oferta de serviços. (Almeida e Pereira, 2014). Inclui os elementos de comunicação integrada e de divulgação do serviço que a organização dispõe (i.e., site, publicidade, telemarketing, contactos do pessoal de suporte ao cliente, acesso do cliente às instalações e ao prestador, opinião e experiência de clientes, por exemplo).

O marketing de serviços, então, é como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho, que tem por finalidade encantar o cliente na sua busca de satisfação de seus desejos por algo que se pode comprar, mas que é intangível. Uma das estratégias do marketing de serviços é estabelecer o *brand equity*, que soluciona alguns problemas (como as características do serviço descritas anteriormente) e dá forma para que se possa trabalhar o marketing em empresas prestadoras de serviços. Todos os seus objetivos e metas devem estar focados na relação da empresa com o consumidor, com a finalidade de superar suas necessidades e ganhar a sua confiança e fidelidade.

Não se tratando de um produto e sim de um serviço, o cliente tem alguma dificuldade em avaliar o serviço antes de o comprar. Devido à sua natureza intangível e às suas características o cliente tende a procurar outras formas de o avaliar, recorrendo por vezes a elementos como as instalações, pessoal de contacto, tecnologia e infraestruturas de suporte, etc. Todos os detalhes são importantes, desde a forma como os indivíduos se apresentam até ao estado de conservação e de atualização dos equipamentos e das infraestruturas de suporte ao cliente. Todos estes elementos acabam por ser veículos de comunicação, cuja mensagem a ser transmitida deve ser consistente e coerente. Ainda segundo Almeida e Pereira (2014) carência de elementos mais ou menos tangíveis que caracteriza os serviços contribui também para que estejam dependentes da experiência dos clientes e da imagem que vai sendo construída em função dessa experiência. O sistema de marketing poderá capitalizar as histórias de sucesso e as experiências positivas dos clientes, enfatizando-as na sua comunicação e focalizando o “passa-a-palavra”. Desta forma, os potenciais clientes poderão rever-se nas experiências e opiniões positivas dos clientes atuais.

Outro aspeto relevante que deve ser frisado é que os serviços são cada vez mais indissociáveis dos produtos ou bens de consumo, podendo contribuir para influenciar o comportamento de compra dos consumidores. No entanto, para que as organizações possam competir neste sector deverão interiorizar conceito de serviço e de orientação para o cliente. O capital humano, a par de outras competências centrais, tal como saber interpretar as necessidades e expectativas do cliente e o enfoque no relacionamento que com este deve manter, são também fatores que as empresas não podem descuidar se quiserem garantir a sua posição neste sector altamente competitivo (Almeida e Pereira, 2014).

1.7 O Mix do Marketing de serviços

Kotler (1998) salienta que deverão existir técnicas adicionais de Marketing para o caso dos serviços, incluindo outros elementos estratégicos que não constam do mix de marketing para os bens físicos. Deste modo, os 4 P's originais-produto, preço, comunicação e distribuição, evoluíram para incluir pessoas, processos e evidências físicas, passando a existir 7 P's. De acordo com Kotler *et al.* (2002), este mix de marketing deve ser utilizado e envolve a combinação exata destes 7P's.

De igual modo, Payne (1993) esclarece que no contexto de serviços, o modelo dos 4Ps deve ser alargado. Nesse sentido, o autor preconiza que sejam adicionados ao marketing mix tradicional os três elementos: pessoas, processos e serviço ao cliente (Figura 2).

interessassem ao seu público. Os eventos que as organizações promovem espelham o seu potencial e criam uma identificação da sua natureza nas pessoas que a acompanham no exterior (Payne 1993). É uma forma de se aproximar mais do seu público e envolvê-lo promovendo o relacionamento com este.

A evidência física compensa o fato de os serviços serem inerentemente intangíveis como já referido anteriormente, por isso, não poderem ser observados, tocados ou sentidos. Neste caso segundo Kotler *et al.* (2002), os utentes tendem a buscar outras indicações sobre a qualidade dos serviços que pretendem adquirir. A indicação mais imediata é frequentemente a evidência física do edifício e do mobiliário da organização.

O processo realiza-se no decorrer de um serviço consumido pelo cliente, deve ser organizado e de qualidade para atingir as expectativas dos clientes. O procedimento está focado no atendimento direto com o cliente, esta fase é o medidor do serviço oferecido por uma Organização, onde o cliente percebe a qualidade da prestação dos serviços. Segundo Kotler *et al.* (2002) os processos podem ser simples ou bastantes complicados, muito coerentes ou extremamente diversificados. Cada fase exige uma forma de fazer diferente variando conforme a necessidade do utente e da pessoa que presta o serviço.

E por último, as pessoas, ou seja, a mão-de-obra, nesta fase é importante que os colaboradores da Organização prestadora de serviços sejam bem treinados e orientados. As pessoas são importantes, uma vez que os serviços são intangíveis e os clientes irão procurar indicações concretas para avaliar a qualidade e o valor do serviço prestado. As pessoas que prestam os serviços, sejam funcionários, consultores, são as indicações mais evidentes (Kotler *et al.* 2002).

Ainda segundo Kotler *et al.* (2002) os profissionais de marketing precisam desenvolver a combinação correta desses 7Ps para atender ao público-alvo. Eles terão de usar a pesquisa de marketing para obter os *insights* e conhecimentos que serão necessários para encontrar a combinação correta dos 7Ps. Não obstante o verdadeiro desafio em um ambiente competitivo é que, tão logo os profissionais de marketing encontrem a combinação correta, ela provavelmente tenha que ser modificada. Devido às transformações e evoluções próprias da sociedade deve-se sempre serem revistas e introduzidas processos, características que modificarão as expectativas dos utentes. Isso implica a necessidade de os prestadores de serviços aperfeiçoarem constantemente os serviços que oferecem.

2. O Marketing relacional

Nem sempre se falou em marketing relacional. É uma nova visão do marketing, assente na interação entre as organizações e os seus públicos. Por meio dele as organizações estabelecem, estreitam e mantem relacionamentos sólidos e a longo prazo com os seus públicos. Adotando esta nova postura estas organizações poderão manter a fidelidade do público o que não é tarefa fácil tendo em conta a variedade dos produtos e serviços (Marques, 2014).

De acordo com Marques (2014) a expressão marketing relacional foi usada pela primeira vez na literatura de marketing de serviços. A partir daí o marketing relacional ganhou cada vez mais interesse junto dos investigadores.

Não se pode de maneira algum falar sobre marketing relacional sem citar Regis McKenna (1992), considerado, pela maioria dos autores pesquisados, o pai do marketing relacional. Para este autor o marketing não é uma função, mas sim o integrar do cliente na elaboração do produto/serviço e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação. Qualquer organização, instituição que procure a liderança e a credibilidade deve ter uma estratégia de marketing relacional com os seus públicos de interesse. O marketing relacional como o próprio nome faz compreender gere as relações das organizações com os seus públicos, isto é, o estabelecimento, a manutenção e o desenvolvimento destas relações com os públicos, com outros parceiros, com o objetivo de cumprir os objetivos as partes envolvidas, o que pode ser alcançado através do cumprimento recíproco das promessas entre as partes (ibidem, 1992).

Gordon (1999) define o marketing relacional como um processo contínuo de criação de novos valores com clientes individuais e partilha de seus benefícios durante uma vida inteira de parceria. Segundo Dias (2003), o marketing de fidelização é o primeiro nível do marketing relacional e o marketing de fidelização e retenção é a estratégia de mercado que tem por objetivo reter a preferência do consumidor no que diz respeito à compra de determinado produto/serviço.

Ainda segundo D'Angelo *et al.*, 2006, o marketing relacional é considerado uma filosofia empresarial que prevê a construção e a manutenção relacional individuais com os clientes, com o objetivo de criar e manter relações a longo prazo. De salientar que efetivamente algumas organizações, Instituições não parecem dar a atenção e pertinência devidas a esta filosofia embora muitas tenham a consciência do seu significado e valor. Mesmo assim as organizações mostram que não se dispõem a introduzi-la, a aplicá-la como ferramenta indispensável à manutenção de uma imagem credível, sólida através da preocupação com o marketing relacional.

Nos últimos tempos, o marketing relacional tornou-se uma das mais promissoras áreas de investigação do Marketing, tornando-se alvo de grande interesse organizacional, pois tem por objetivo levar as organizações a melhores resultados e sucesso através do desenvolvimento relacional estáveis e duradouros. Assim as organizações passam a centrarem-se nos clientes, na qualidade dos serviços prestados a eles, sustentado no desenvolvimento tecnológico e na gestão da informação. Esta estratégia implica a disponibilidade dos recursos humanos, tecnológicos, de conhecimento, de tempo, de modo a se conseguir uma vantagem competitiva difícil de copiar pela concorrência (Marques, 2014).

Numa altura em que cada vez mais existem concorrências e competitividades entre as organizações e Instituições torna-se assim necessário primar pela diferença nos serviços que se prestam, fazendo-os reconhecer como os melhores e mais adaptados às necessidades dos clientes. Nota-se aqui uma relação com o Marketing de serviços que devido à sua natureza intangível tem que procurar a despertar nos clientes as sensações e perceções, experiências psicológicas agradáveis que os levem a escolher por um dado serviço em detrimento de outros (Marques, 2014).

Igualmente fundamental é a comunicação organizacional que deve constituir-se num sector estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral (Kunsch, 2003). As organizações que querem funcionar de uma forma eficaz e satisfatória e ter bons relacionamentos com os seus públicos devem praticar o marketing Relacional. A comunicação interna apresenta-se como um fator de “saúde de terapia” nas organizações.

Pela literatura analisada verifica-se que esta é de suma importância na manutenção de uma imagem institucional. Constata-se que as organizações precisam ter uma comunicação interna com políticas globais estabelecidas, estratégias traçadas e programas de ação voltados para todos os colaboradores do ambiente interno e dispor de canais e instrumentos diversos que permitam que todas as áreas da organização atuem sinergicamente (Kunsch, 2003).

Uma organização que queira ser bem-sucedida deve não se concentrar em si mesma, mas nas necessidades dos seus utentes. Segundo Kotler *et al.* (2002), a conquista de uma orientação voltada para os clientes é trabalho árduo, qualquer que seja a organização. A organização precisa analisar sistematicamente as necessidades, os desejos, as percepções, as preferências e a satisfação dos clientes, recorrendo a pesquisas de marketing. A organização terá de agir com base nas informações para aperfeiçoar seus serviços de maneira constante e coerente, com o objetivo de melhor atender às necessidades dos clientes. A equipe de profissionais terá de ser adequadamente selecionada e treinada para que venha a sentir que trabalha para o cliente. A orientação para o cliente se manifestará na afabilidade das telefonistas ao atender os telefonemas e na gentileza dos diversos membros da equipe ao resolverem os problemas dos clientes. Os membros das organizações prestadoras de serviços e que são focadas no cliente trabalham com os clientes e não para os clientes (Kotler *et al.*, 2002).

De acordo com Slongo e Liberali (2004), uma empresa preocupada pensa em fazer promessas que podem atrair novos consumidores. No entanto, se as promessas não forem cumpridas, o relacionamento não poderá ser mantido, pois isso comprometeria a satisfação, a retenção e a consequente rentabilidade a longo prazo e a confiança no relacionamento. Morgan e Hunt (1994) teorizam que a confiança e o comprometimento são essenciais para o sucesso do marketing de relacionamento, pois induzem ao comportamento cooperativo. Verifica-se então que a satisfação, a confiança e o comprometimento são características-chave para o sucesso em relacionamentos.

2.2 O marketing relacional e a Internet

A confiança, o comprometimento, a satisfação, podem também ser desenvolvidos no ambiente *online* para que a organização possa obter, mesmo que virtualmente, relacionamentos fortes e duradouros com os seus clientes. De acordo com Bauer, Grether e Leach (2002) (in Slongo e Liberali 2004) esses três conceitos podem ser combinados com as características da Internet de forma lucrativa para as organizações.

Bauer, Grether e Leach (2002) (in Slongo e Liberali 2004) apontam Shankar, Smith e Rangaswamy (2000) como os que focaram o entendimento de como as características do meio *online* podem exercer influência sobre a satisfação e a lealdade do consumidor em relação ao ambiente off-line. Como resultado os autores identificaram a quantidade de informações disponíveis nos *websites* como o único fator a exercer impacto positivo sobre a satisfação do consumidor, enquanto a interatividade não teve efeito significativo na satisfação. Os autores concluíram que a partir de maior personalização dos conteúdos dos *websites*, torna-se possível que a interatividade possa exercer papel mais significativo no aumento da satisfação dos consumidores com a organização.

Bauer, Grether e Leach (2002) (in Slongo e Liberali 2004) perceberam que o ambiente *online* possui três importantes aspetos que podem causar efeito positivo sobre o desenvolvimento relacional e até mesmo da lealdade: disponibilidade de informações, conveniência de compra e atenção/fixação que o *website* pode exercer sobre o consumidor.

Bauer, Grether e Leach (2002) (in Slongo e Liberali 2004) afirma que fatores como informações sobre a organização, serviços gratuitos, agregação de valor, garantias de segurança, honestidade, *design* de qualidade, fácil interação, atualização constante e conectividade são elementos necessários a um *website* de empresas que desejam desenvolver a confiança do consumidor e encorajá-lo a comprar através da Internet, ampliando a possibilidade de um comprometimento com a empresa. Manter-se perto e em contacto permanente com os utentes é um meio de alcançar a sua satisfação.

3. A satisfação dos utentes/clientes

Segundo Alves (2003), o tema satisfação do consumidor despertou no século XX o interesse de várias disciplinas e correntes científicas e deu lugar a múltiplas discussões. O consumidor pretende extrair o maior «retorno», a maior utilidade possível dos seus recursos que são limitados. Segundo o autor na área de marketing, a satisfação é identificada como «reforço», isto é, recompensa obtida em decorrência de determinada transação. A sua obtenção levará à repetição do comportamento, na procura de nova recompensa, e, portanto, à lealdade do consumidor.

De acordo com Alves (2003) sem clientes não haveriam organizações. Uma organização pode ter os melhores equipamentos, as melhores instalações e até excelentes funcionários, mas se não tiver utentes que optem pelos seus serviços não terá razões para a sua existência. São efetivamente os clientes que justificam a sua existência, que remuneram os seus funcionários, que pagam os investimentos nela efetuadas e permitem a sua sobrevivência a longo prazo. Os clientes são sem dúvida o principal ativo de uma organização. É preciso então ter uma ótica de gestão, de marketing neles centrada, pois são eles que garantem direta e indiretamente as receitas dessas organizações e a sua aceitação e simpatia sociais.

Assim, como as organizações se preocupam com os equipamentos, tecnologias, instalações, publicidades, imagem institucional, etc., devem igualmente se preocupar com a manutenção e satisfação dos seus utentes (Alves, 2003). O foco são os utentes, as suas necessidades, os seus desejos, gostos. Todo o esforço da organização deve estar voltado para o conhecimento e satisfação eficazes dos seus utentes. Caso isto não aconteça a organização corre sérios riscos como o utente ficar insatisfeito gerando uma disseminação de grande intensidade aos demais (Alves, 2003).

De acordo com Pires e Santos (1996), a satisfação dos utentes resulta da sua avaliação positiva dos atributos que considera importantes, objetiva ou subjetivamente, na qualidade do produto. Segundos os autores o nível de satisfação de um utente ou grupo homogéneo de utentes depende não só da medida em que os atributos de um produto/serviço correspondem às necessidades dos utentes, como também depende das expectativas dos utentes face ao desempenho global do serviço. O primeiro componente

da formação do nível de satisfação, o grau de conformidade dos atributos oferecidos com as necessidades que pretendem satisfazer. Os utentes avaliam, a seu modo, esse grau de conformidade. Os atributos avaliam não só as características técnicas, mas também outros aspetos como por exemplo, a marca, o serviço prestado, as garantias, os serviços complementares, a simpatia e competência do pessoal de atendimento, as instalações, a imagem, etc. Quanto melhor o funcionamento dos serviços nestes atributos maior a probabilidade de atingir um nível de satisfação elevado e quanto maior a expectativa criada, menor essa probabilidade. Um excesso significativo do que é oferecido face à expectativa criada pode gerar desconfiança a falta de credibilidade. Sendo assim revela-se por vezes útil baixar a expectativa dos utentes de modo a poderem ser ultrapassadas conduzindo à sua satisfação (Pires e Santos, 1996).

3.1 Avaliação a satisfação dos utentes

De acordo com Pires e Santos (1996), a avaliação dos utentes exige um processo sistemático e cuidadoso que envolve diversas etapas com conteúdo e objetivos específicos. Muitas organizações tem uma postura reativa perante a satisfação ou insatisfação dos utentes. É através de processos de recolha e eventual tratamento de reclamações que essas organizações reagem ao impacto do exterior (figura 3).

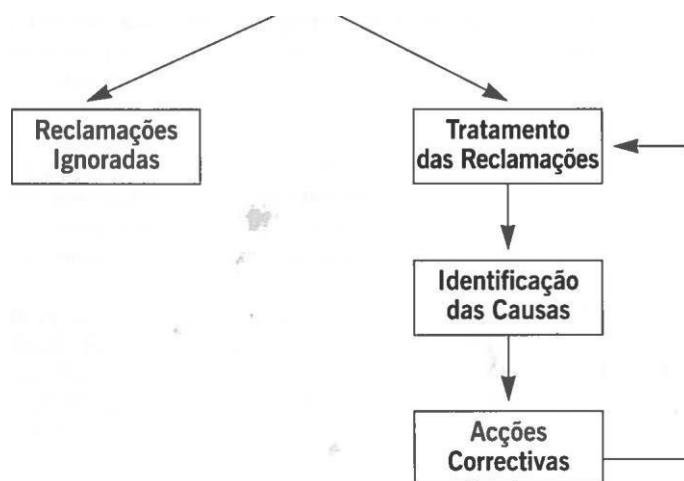


Figura 3-Avaliação da satisfação (reclamação dos utentes)

Fonte: Pires e Santos (1996) Satisfação dos clientes, um objetivo estratégico de gestão. 2ª Edição. Lisboa, Império

Esses processos reativos baseiam-se na existência de «Caixas» ou «Livros» de reclamações ou linhas telefónicas (linhas verdes) que os utentes podem utilizar para apresentar as suas reclamações. De acordo com Pires e Santos (1996), perante a receção das reclamações, algumas organizações têm uma atitude sobranceira ignoram-nas. Argumentos como «há sempre pessoas insatisfeitas», «outras organizações são piores», ou outros são utilizados para justificar tal atitude.

Outras organizações, pelo contrário dão atenção às reclamações e procuram atuar de modo a corrigir ou eliminar as causas que originaram essas reclamações. De acordo com Pires e Santos (1996), estes processos reativos baseados nas reclamações partem do princípio que o utente insatisfeito reclama e, portanto, se não existirem reclamações ou se são em número insignificante, é porque os utentes são satisfeitos. Tal princípio não é, no entanto, correto. Estudos realizados demonstram que mais de 95% dos utentes insatisfeitos não reclamam. A maioria deles muda de organização. Deste modo, basear a avaliação da satisfação dos utentes com base exclusivamente em reclamações é muito limitado e pode até ser enganador pois o perfil dos utentes que reclamam não é geralmente representativo dos utentes da organização. Pelo contrário, normalmente um utente insatisfeito que reclama ainda pode ser recuperável, constituindo assim uma oportunidade para a organização. O mesmo não acontece com a maioria dos utentes insatisfeitos, que não reclamam e abandonam a organização.

Nesse sentido, é necessário pois, encontrarmos uma forma de medição de satisfação dos utentes / clientes, tal como o modelo SERVQUAL.

3.1.1. Modelo SERVQUAL

Não é fácil mensurar a perceção dos clientes/utentes quanto à qualidade no setor dos serviços. O modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman, Zeithamal e Berry (1985) é uma ferramenta que possibilita esta análise. Este método assenta no pressuposto de poder haver falhas (“*gaps*”) entre as expectativas dos clientes/utentes e a sua perceção da qualidade do serviço percebida. Assim, o método procura avaliar o serviço oferecido aos clientes/utentes, possibilitando também encontrar ações corretivas para melhorar a qualidade do serviço prestado.

Compreender as percepções dos consumidores em relação aos serviços prestados é muito importante para manter e estreitar laços entre as organizações e seus clientes/utentes. De posse dessas informações sobre as suas expectativas e representações, as organizações poderão aprimorar o atendimento aos clientes/utentes e poderão obter informações valiosas para melhorar a comunicação (Parasuraman, Zeithamal e Berry, 1985). Por fim o utente beneficiará já que terá um serviço mais adequado às suas expectativas. O modelo desenvolvido pelos autores visa então captar critérios para que se faça esta avaliação.

Segundo Parasuraman, Zeithamal e Berry (1985), a figura 4 indica que a qualidade percebida é o resultado da comparação entre o serviço esperado (expectativa do serviço) e o serviço percebido (percepção do serviço), para cada item das dimensões da qualidade de serviço. As expectativas formam-se tendo por base três aspetos principais: a comunicação interpessoal, as necessidades pessoais e as experiências passadas. As experiências passadas são o resultado dos contatos anteriores que os clientes/ utentes tiveram com o serviço; as necessidades pessoais são o principal fator gerador de expectativas, uma vez que o objetivo principal dos clientes é satisfazer as suas necessidades; a comunicação interpessoal diz respeito aos conselhos e apreciações que os consumidores assimilam de outros consumidores ou fornecedores.

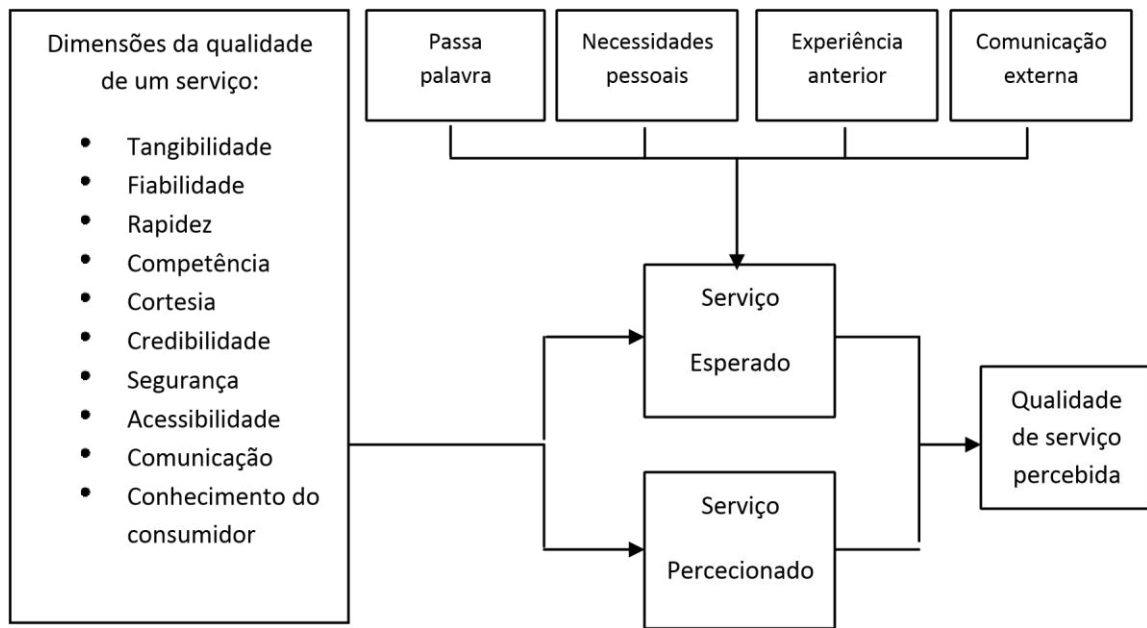


Figura 4 – A percepção da qualidade do serviço pelo consumidor

Fonte: Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990) service quality. Cambridge: Marketing Science Institute

De acordo com Zeithaml *et al* (1990) as cinco dimensões consolidadas da escala SERVQUAL, são as que a seguir se apresentam no quadro 2.

Dimensão	Caraterísticas
Tangíveis	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação. São as evidências físicas envolvidas no serviço. Envolvem ainda a condição do ambiente (limpeza e organização) e a conduta de outros clientes que estejam utilizando o serviço (por exemplo, o barulho).
Fiabilidade	Capacidade de executar o serviço prometido com confiança, precisão e consistência. Significa um serviço cumprido no curto prazo, sem modificações nem erros, portanto um serviço que honra as suas promessas.
Disponibilidade	Disposição, boa vontade e prontidão em ajudar os consumidores e em prestar-lhes serviço rápido. Se ocorrer uma falha num serviço, a capacidade de recuperá-la rapidamente e com profissionalismo pode criar muitas perceções positivas de qualidade.
Confiança	Conhecimento necessário para assegurar serviço, cortesia e educação dos funcionários e suas habilidades em inspirar crédito e confiança. Inclui as seguintes caraterísticas: competência para realizar o serviço, cortesia, respeito, honestidade, comunicação efetiva com o cliente e segurança ou ausência de perigo.
Empatia	Interesse, cuidado, preocupação e atenção individualizada que a organização presta ao seu cliente. Inclui as seguintes caraterísticas: acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender as suas necessidades.

Quadro 2 – Cinco dimensões consolidadas do SERVQUAL

Fonte: Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990) service quality. Cambridge: Marketing Science Institute

Este modelo permite identificar quatro situações em que se verifica contentamento/descontentamento dos clientes perante a empresa ou entidade que lhe presta os serviços. Estas condições têm base nos *gaps* que se verificam através da interpretação da Figura 4 e 5. Os *gaps* são as brechas, as falhas, as lacunas ou hiatos que

são as diferenças entre as expetativas dos clientes/utentes e o que é realmente oferecido (Zeithaml et al.,1990). Estes *gaps* constituem grandes obstáculos na tentativa de se atingir um grau de excelência na prestação dos serviços (ibidem, 1990).

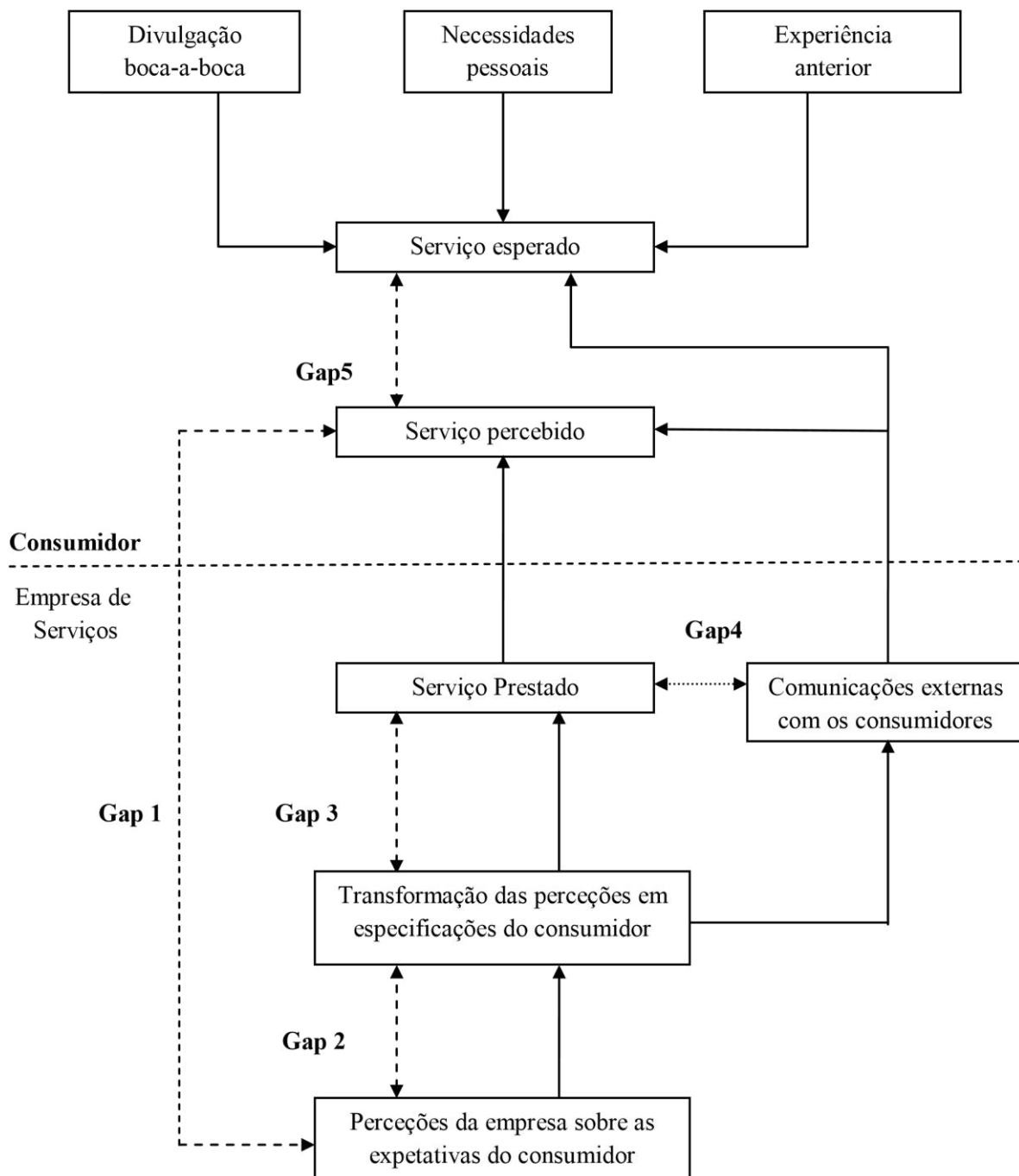


Figura 5 – Modelo SERVQUAL de Qualidade de Serviço

Fonte: Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990) service quality. Cambridge: Marketing Science

Institute

Situação	Definição
Gap 1	Conhecimentos das expectativas e necessidades dos clientes.
Gap 2	Normas que regulem as prestações dos serviços, como por exemplo: tempos de espera, prazos de entrega, rapidez na execução dos serviços.
Gap 3	Conformidade/desconformidade entre o serviço prestado e as normas existentes, por deficiência dos meios ou do pessoal.
Gap 4	Diferenças/Semelhanças entre o serviço prestado e a promessa de comunicação.
Gap 5	Satisfação/insatisfação de um consumidor face ao serviço esperado, pode resultar de qualquer um dos <i>gaps</i> anteriormente referidos ou de vários deles.

Quadro 3 – Gaps do modelo SERVQUAL de qualidade de serviço

Fonte: Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990) service quality. Cambridge: Marketing Science Institute

De acordo com o levantamento e enquadramento bibliográfico efetuado podemos confirmar a importância do marketing de serviços como método de gestão de satisfação de clientes ao se oferecerem produtos intangíveis, devendo-se, por isso, ter um conjunto de técnicas que auxiliam na melhoria da qualidade dos serviços prestados. A avaliação da satisfação dos clientes/utentes, a identificação das falhas existentes é de extrema importância para que as organizações melhorem o seu desempenho e possam oferecer um serviço de qualidade não só correspondendo às expectativas dos seus clientes/utentes, mas superando-as.

Parte II

Estudo de caso

1.Embaixada de Cabo-Verde em França (Paris)

A Embaixada Cabo Verde é uma missão bilateral em Paris e promove os interesses de Cabo Verde em França e desempenha um papel importante no desenvolvimento, nos assuntos culturais e nos contatos com a imprensa local. A Embaixada é chefiada pelo senhor Embaixador nomeado pelo governo de Cabo Verde e tem como principais objetivos trabalhar para a proteção e o desenvolvimento dos interesses e condições de vida dos cidadãos cabo-verdianos em França e promover a cooperação entre Cabo Verde e França em diversos domínios. É igualmente função desta missão diplomática proteger os interesses de Cabo Verde e dos seus nacionais em França, negociar com a França de acordo com as instruções do governo de Cabo Verde, recolher informações sobre a França e reportá-las ao governo de Cabo Verde.

A existência de uma Embaixada de Cabo Verde em França é bem justificada, uma vez que a comunidade cabo-verdiana residente no país é uma das comunidades estrangeiras com maior relevância. Atualmente, de acordo com a base de dados da Secção Consular desta Embaixada, residem em França cerca de cinquenta mil cabo-verdianos. A comunidade cabo-verdiana encontra-se em praticamente todo o território francês, mas a maior concentração verifica-se na região de Paris, Nice, Marselha, existindo dois consulados honorários nestas duas últimas cidades. A importância da sua existência e do trabalho que desenvolve em prol da comunidade é bem visível na enorme procura diária de cabo-verdianos (e franceses) que recorrem aos vários serviços, principalmente ao serviço consular. A Embaixadora cessante Fátima Veiga terminou recentemente a sua missão e atualmente a Embaixada encontra-se sem Embaixador há pelo menos 8 meses.

1.1.A Embaixada

Nome da Instituição: Embaixada de Cabo Verde em França

Endereço: 3 rue de Rigny, 75008-Paris

Telefone: (+33) 142127350 Fax: (+33) 1 40530436

E-mail: ambassade-cap-vert@wanadoo.fr

1.2. Localização

As instalações da Embaixada de Cabo-Verde em França situa-se em Paris, 3 rue de Rigny (figura 6).

Foi necessário comprar o imóvel para a estruturação e implementação dos mais diversos serviços. O imóvel é muito antigo e em algumas dependências apresenta condições um pouco precárias. Possui 5 andares, sendo no rés-do-chão o «Accueil¹», a secção consular, a sala de espera dos utentes, uma parte do arquivo no mesmo piso e outra na cave e duas casas de banho, uma para o público e outra para os funcionários. O 1º andar encontra-se praticamente sem uso, existindo duas salas grandes que não estão sendo aproveitadas. O 2º andar é onde fica a sala da encarregada de negócios, que na ausência do Sr. Embaixador tem estado a acumular funções, inclusive a de emitir certidões de nascimento e registos criminais. É nesta dependência que fica também a máquina «quiosque» que serve para fazer fotos, recolher as impressões digitais e assinaturas dos utentes para emissão e renovação dos passaportes eletrónicos. Ainda neste espaço encontram-se mais três salas, uma de espera, e as demais duas são ocupadas por dois funcionários da secção consular.

O 3º piso é ocupado pela secretária do Embaixador nomeado pelo governo de Cabo-Verde e no 4º piso existem duas salas, uma onde se encontra o responsável da parte comercial, económica e protocolo da Embaixada e outra onde está a responsável pelos assuntos

¹ Recepção

administrativos e financeiros da Embaixada. No 5º andar existem três salas, uma ocupada pelo tutor do projeto aplicado, Dr. David Leite, responsável pela parte cultural, promoção e comunicação, outra que até pouco tempo atrás encontrava-se sem uso, mas que me foi concedida para que fosse possível desempenhar algumas das tarefas atribuídas no decorrer do projeto, existindo ainda uma terceira sala neste mesmo piso que se encontra também sem uso. Mais acima existe um último piso que é onde fica um pequeno apartamento reservado ao corpo diplomático em visita a Paris, aos funcionários da Embaixada em caso de extrema necessidade ou, ainda, para mais situações definidas pela própria Embaixada. Todos os pisos possuem casas de banho. De realçar que o serviço administrativo e financeiro já possui um projeto de remodelação do rés-do-chão, onde fica a secção consular com vista a ampliá-lo de forma que os clientes/utentes tenham mais espaço e conforto.

A Embaixada encontra-se aberta de segunda a sexta nos dias úteis, das 9h às 13h, sendo que na segunda e na quinta o atendimento só é feito mediante o sistema de «Rendez-vous»². Os funcionários só atendem o público até às 13h, mas permanecem no local até às 16 horas realizando outras tarefas tais como envio de correspondências, pedidos e envio de passaportes por correio, entre outras.



Figura 6- Instalações da Embaixada de Cabo-Verde em Paris
Fonte: captada pela autora

² hora marcada

1.5 Descrição das diferentes secções/funções da Embaixada

A Embaixada está dividida em várias secções/serviços, como se pode constatar no organograma institucional (ver anexo). Esses serviços desempenham funções específicas e estão em constante interligação e interdependência, ou seja, não são serviços isolados, sendo que uns precisam diariamente uns dos outros para levar a cabo a sua intervenção.

A Embaixada possui várias e diferentes secções nomeadamente a secção consular, negócios políticos, cooperação e Francofonia, a secção cultural e da Unesco e a secção administrativa e financeira, a secção comercial e económica.

1.5.1 A secção consular

Quando um cidadão proveniente de um determinado Estado se encontra noutro, tem por vezes necessidade de recorrer a certos serviços públicos nacionais para exercer os seus direitos ou cumprir com as suas obrigações. Para que tal seja possível, as missões diplomáticas e os consulados (que juntos formam a Embaixada) estão legalmente autorizados para atuarem a favor dos respetivos nacionais, em lugar de certos serviços públicos fundamentais, tais como: atos de registo civil e notariado (neste âmbito, organizam-se, por exemplo, processos de casamento celebrados na Embaixada e para o efeito existe uma sala, a “sala de atos”, onde se realiza a cerimónia, podendo os cidadãos igualmente optarem por se casar nas «Mairies³» que é onde se realizam a maior parte dos casamentos.), recenseamento eleitoral, serviço militar, vistos de turismo, entre outros. Para além destes atos esta secção promove ainda, a transcrição de registos de casamento em Cabo Verde e realizam-se escrituras públicas diversas, como o aumento de capitais de empresas, constituição de sociedades, habilitações de herdeiros, assim como registos provisórios de navios e emissão dos respetivos certificados de navegabilidade, permitindo, deste modo, a navegação em Cabo Verde. Passam-se ainda procurações, instrumentos de consentimento, alvará de transladação e atos de perfilhação.

Para além do serviço público, esta secção funciona também como um gabinete onde há uma secretária que estabelece e mantém contactos e troca de correspondência com a

³ Câmaras municipais

Direção Geral das Migrações das Comunidades e Assuntos das Comunidades (DGMCAC), do Ministério dos Negócios Estrangeiros de Cabo Verde; com autoridades francesas, nomeadamente tribunal, prefeituras, instituições da comunidade no que respeita à localização de familiares, pedidos para efeitos de isenção alfandegária para os emigrantes que regressem definitivamente a Cabo Verde. Mantém também contacto com o Ministério dos Negócios Estrangeiros francês, essencialmente no que diz respeito ao encaminhamento de cartas rogatórias para as autoridades judiciais francesas. A secção consular é a que mais gera procura e produtividade da Embaixada.

1.5.2 A secção cultural e da UNESCO

Esta secção tem como função a organização dos mais variados eventos e atividades culturais destacando Cabo Verde e a sua diversidade cultural. Tem também por função estabelecer contactos com instituições, associações com vista a uma proximidade e integração da comunidade cabo-verdiana em França. O responsável por esta secção acumula também a função de representar Cabo Verde nas reuniões da UNESCO e comunicar com os seus públicos-alvo. Tem também como função a cooperação cultural, a divulgação e promoção da cultura e língua do país de origem junto do país de acolhimento. Para além dos assuntos culturais propriamente ditos, se não existirem departamentos específicos para lidarem com os assuntos científicos e educacionais, cabem-lhe também estes assuntos.

Esta secção tem tentado manter uma postura de aproximação à comunidade, de forma a acompanhar de perto os problemas que afetam os cabo-verdianos residentes em França, procurando meios de resolução junto de entidades cabo-verdianas e francesas, autarquias e sociedade civil.

1.5.3 A secção administrativa e financeira

A esta secção cabe fazer uma boa gestão das finanças da Embaixada, calcular as receitas, os custos, os orçamentos, contratar pessoal, fazer o pagamento dos salários dos funcionários, contratar serviços, fazer compras e aquisições, entre outros.

A esta secção cabe também gerir e controlar os recursos disponíveis, expor a real situação económica dos fundos da empresa, com relação aos seus bens e direitos garantidos, gerenciar a própria existência da Embaixada, nas suas respetivas áreas, seja no marketing, produção, contabilidade e, principalmente no planeamento de nível estratégico, regencial e operacional em que se toma dados e informações financeiras para a tomada de decisão na condução da Embaixada.

1.5.4 A secção comercial e económica e protocolo

Visa dar apoio às relações económicas entre Cabo Verde e França e tem a responsabilidade de, em colaboração com o Gabinete do Embaixador, preparar a agenda, reuniões, visitas e demais solicitações do Chefe de Missão, bem como trabalhar com diversos Serviços da Missão, sempre que for solicitado apoio protocolar e apoio logístico. É também da competência deste serviço manter contacto com os gabinetes de Altas Entidades cabo-verdianas, sempre que haja visitas por fazer a escolas secundárias ou superiores em Paris. Tem participação ativa na elaboração do programa de visitas ao Ministério dos Negócios Estrangeiros da França e outros organismos, sempre via Protocolo de Estado, indicando e sugerindo a organização de programas conforme os objetivos da visita. É assim responsável pela concertação entre a parte cabo-verdiana e a parte francesa. É importante destacar que da preparação de uma visita constam as seguintes tarefas: a comunicação via nota verbal das informações protocolares úteis ao Protocolo de Estado, nomeadamente, a composição da delegação, data de chegada, proveniência (nº de voo e hora) para a abertura de sala VIP no Aeroporto de Paris (Orly), marcação do hotel e distribuição da delegação pelas viaturas a utilizar. Cabe ainda ao protocolo, durante a visita, zelar pelo cumprimento do programa.

1.5.5 Gabinete do Embaixador

Este departamento trata de todas as questões e de todo o trabalho de secretariado e apoio ao Chefe de Missão. Neste serviço trabalha uma técnica que desempenha a função de secretária. É função da secretária do Gabinete do embaixador também fazer a marcações e preparar a agenda, reuniões, visitas e demais solicitações do Chefe de Missão, bem como trabalhar com diversos serviços da Missão.

2.Descrição do Estudo de Caso

As atividades definidas no início do projeto englobavam a passagem pelas principais secções da Embaixada para desempenhar as seguintes tarefas:

Primeira fase

- Observação do funcionamento das diferentes secções da Embaixada

Segunda fase:

- Organização e arquivos de documentos,
- Receção dos clientes/utentes,
- Atendimento ao público na secção consular
- Introdução de informações dos clientes/ utentes na base de dados
- Inscrições e cédulas consulares
- Autentificação de documentos, pedidos de passaportes e Bilhetes de identidade, captura de fotos
- Serviços de cópias de impressões
- Recolha de informações para a emissão dos novos passaportes eletrónicos no «quiosque»
- Emissão de certificados, procurações e outros documentos, processos de nacionalidade e de casamento, registo de entrada e saída de correspondências, entre outros

Terceira fase:

- Atendimento telefónico (PBX) da Embaixada
- Apresentação de propostas de melhoria, incluindo a elaboração de ferramentas para a divulgação de informações e melhoria dos serviços.

2.1 Integração no local do projeto

No dia 30 de outubro de 2016 foi iniciado o projeto na Embaixada de Cabo Verde Em França. Nesse dia a Dr.^a Isa Morais Rodrigues, encarregada de negócios, que também acumula as funções do Sr. Embaixador de momento, apresentou as instalações da Embaixada, os colaboradores, e os serviços. Assim, foi possível obter uma visão geral da instituição e daquilo que é a Embaixada na realidade.

3.Descrição das atividades desenvolvidas

3.1Observação do funcionamento das diferentes secções da Embaixada

Como já referido anteriormente, o projeto iniciou-se com a observação do funcionamento das diferentes secções e serviços da Embaixada, mais concretamente a secção consular visto que era a secção que necessitava mais de apoio e onde a procura dos utentes é mais intensa. Foi um privilégio trabalhar com pessoas motivadas, experientes e muito dedicadas ao que fazem. Inicialmente o que era só uma observação se tornou um envolvimento natural e participante, auxiliando os colaboradores da embaixada nas mais diversas tarefas.

3.2 Introdução de informações dos clientes/utentes na base de dados

Logo após a curta observação na secção consular, passou-se algum tempo ao lado da funcionária Cátia Andrade a introduzir os dados dos utentes na base de dados. As informações a serem introduzidas diferem se são para o caso de pedido de passaporte ou

de um processo de casamento, ou de um processo de nacionalidade, etc. Devem ser introduzidos ou atualizar os, dados como nome, morada, estado civil, datas, pedidos, colocar em «atos» para pagamento e cada situação exigia a introdução de várias informações consoante os casos. Apesar de no início ter havido alguma dificuldade em assimilar as muitas informações e procedimentos para cada ato consular, depressa se recuperou e se assumiu a tarefa na sua plenitude, realizando o trabalho de um funcionário da secção consular efetuando todos os atos exceto, emissão de certidões de nascimento ou pedidos de passaporte eletrónicos pois seria necessário ter-se um código para ter acesso ao IGRP e só os funcionários da casa tinham direito a ter este código.

3.3 Atendimento ao público na secção consular

Terminada esta fase de introdução de informações na base de dados da Embaixada e já ajudando os funcionários, iniciou o atendimento ao público, ocupando o cargo em duas secções, simultaneamente. Por vezes o apoio era dado à funcionária Alexandra Oliveira na receção dos utentes e na maior parte das vezes dentro da secção consular diante do computador a fazer o atendimento. Em ambas as secções o objetivo era dar informações ao público e atendê-los naquilo que precisavam. Concretamente na receção, a atividade consistia em dar informações ao público, entregando documentos prontos como passaportes e certidões de nascimento e sobretudo acalmando os ânimos dos utentes menos satisfeitos com a demora no atendimento e com a falta de senhas para serem atendidos. Concretamente na secção consular o objetivo da atividade era atender ao público complementando e reforçar algumas informações, esclarecendo dúvidas, mas sobretudo realizando os mais diversos atos. Foram efetuados quase todos os atos, nomeadamente inscrições e cédulas consulares, pedidos de passaportes e por correio, provas de emigrante e outras declarações, processos de casamento e nacionalidade, livrete de família, envio de correspondências, cópias de documentos entre muitos outros. A aprendizagem foi completa, no sentido de ser a de qualquer funcionário integrado na sua profissão no Consulado e foi feita muita motivação, interesse, dinamismo e humildade.

3.4 Organização e arquivos de documentos

Entre a realização de um ato ou outro ou nas horas mais calmas a estagiária iniciou a atividade de arquivo dos dossiês dos utentes. Existem atualmente na Embaixada cerca de quase 40 mil pastas de utentes o que não corresponde ao número de cidadãos cabo-verdianos emigrantes em França. Alguns cidadãos simplesmente nunca se dirigiram à Embaixada para fazerem a sua inscrição mesmo sabendo que três meses após a sua chegada no território francês o devem fazer. Para além dos dossiês também se arquivaram muitos processos de casamento e também de cópias de documentos já recebidos pelos utentes.

3.5 Atendimento telefónico (PBX) da Embaixada

Passado 3 meses a encarregada de negócios Dr.^a Isa Moraes Rodrigues lançou o desafio de fazer o atendimento telefónico alegando que era um antigo posto na Embaixada que infelizmente encontrava-se inativo. Significava isso que a Embaixada possuía um número ao qual os utentes poderiam ligar para as mais diversas necessidades. Dado ser ela própria que estava a desempenhar a tarefa, mas de uma forma insuficiente e limitada visto não ter tempo para tal, a tarefa foi aceite mostrando sempre a boa vontade e encontrando nesta tarefa mais um meio de aproximação e relacionamento com o público. Eram recebidas mais de 100 chamadas por dia (verifica-se aqui a pertinência da existência de uma linha telefónica na Embaixada). Os públicos-alvo dividiam-se da seguinte forma: 20% eram franceses que pretendiam viajar para Cabo Verde e queriam saber as formalidades para o pedido de visto turístico, 10% emigrantes cabo-verdianos oriundos de Portugal (possuindo a nacionalidade portuguesa) para pedirem informações e os restantes 70% eram cabo-verdianos emigrantes em França. Basicamente as informações fornecidas neste serviço eram sobre os mais diversos assuntos. Igualmente importante, para grande número utentes, era a oportunidade via telefone de agendarem uma reunião, um «Rendez-vous», para serem recebidos na Embaixada sem terem que fazer fila ou levantarem-se de madrugada, por vezes faltando ao trabalho e correndo o risco de não encontrarem uma senha. O meio telefónico facilitou muito a vida dos utentes e houve uma considerável

melhoria nos serviços devido a este meio. A maioria dos clientes/utentes mostravam-se satisfeitos por finalmente a Embaixada ter ativado a linha telefónica.

Para além destas atividades passou-se pela sala da encarregada de negócios, pela sala do responsável da parte cultural e de comunicação, pela sala da secretária do Embaixador, pela sala do responsável pela parte económica, comercial e protocolo, pelas salas dos demais funcionários da secção consular e finalmente pela secção administrativa e financeira onde foi possível colaborar fazendo traduções de documentos de português para o francês, organizando pastas financeiras, recibos, relatórios, propondo ideias.

4.Diagnóstico da situação do Consulado enquanto entidade prestadora de serviços

Era objetivo deste projeto identificar situações menos positivas na prestação dos serviços da Embaixada de Cabo Verde e propor soluções de resolução, no âmbito da prossecução do aumento da qualidade dos serviços prestados pela Embaixada.

Baseando-nos no modelo SERVQUAL fomos procurar identificar os *gaps* e as dimensões da prestação de serviço, nomeadamente:

GAP 1 – Diferença entre o que se ouviu falar do serviço e a perceção dos gestores sobre as expectativas dos clientes

Analisando a situação atual da Embaixada pode-se afirmar que os seus públicos revelam não estar satisfeitos com os serviços prestados e nem com a forma como são prestados.

Observou-se que os clientes/utentes consideram o atendimento inicial e o resultado do tratamento como os atributos importantes para sua satisfação, retratados predominantemente nas dimensões de empatia e de confiabilidade.

No entanto, os gestores parecem não compreender bem as expectativas e necessidades dos clientes/utentes e revelam não possuir as estratégias ou soluções imediatas para a resolução das falhas existentes. Eles acreditam que esta insatisfação resulta do próprio governo de Cabo Verde em não tomar as medidas necessárias com vista a melhorar o

funcionamento do serviço. A Embaixada está consciente desta insatisfação, mas mostra-se impotente em relação à mesma e aguarda a intervenção do governo.

De acordo com a justificação apresentada pela Embaixada esta situação é ainda o resultado de falta de pessoal para desempenhar as inúmeras tarefas.

GAP 2 – Ausência de normas que regulem a prestação de serviços e

GAP 3 – Diferença entre as normas do serviço e o serviço prestado

As consequências da falta de pessoal que gera este acréscimo de tarefas têm como consequência, erros, enganos e falhas na realização de alguns atos devido à enorme tensão e estresse que se faz sentir todos os dias na secção consular. A qualidade dos serviços acaba por se tornar deficiente devido a estas precárias condições que não tem uma previsão de ter um término e que por sua vez compromete a imagem da organização.

Os gestores revelam ter conhecimento que as normas utilizadas pela Embaixada não estão a ser eficazes e não têm estado a contribuir para melhorar a satisfação dos seus clientes/utentes. A Embaixada acredita que os serviços poderiam melhorar se houvesse mais funcionários e uma maior atuação do governo de Cabo-Verde. As normas existentes mostram-se não agradar nem aos gestores e tão pouco aos clientes/utentes.

Itens como cumprimentos dos prazos, interesse em ajudar, execução correta das funções, servir conforme o combinado e execução perfeita e com rapidez do serviço, são apontados pelos clientes/utentes como deficientes e precários.

Exemplo disso são os atrasos dos documentos solicitados pelos clientes/utentes, tal como passaportes, processos de nacionalidade e de casamento, entre outros que demoram muito tempo a serem feitos. O sistema de marcação de «rendez-vous» que normalmente é feito todas as segundas e quintas não tem estado a funcionar bem na medida em que só estes dois dias e a falta de funcionários para fazerem o atendimento não são suficientes para dar respostas à enorme procura. Em caso de necessidade de uma marcação o utente tem que esperar por vezes até 6 meses para conseguir uma hora.

Na dimensão de Recetividade, aspetos como a cortesia, boa vontade, atendimento com presteza e disposição para tirar dúvidas dos clientes/clientes não estão a ser bem trabalhados, afirmando os clientes/utentes que por vezes são tratados com muito pouca amabilidade e atenção.

Também não agrada aos clientes/utentes a dimensão segurança, o comportamento dos funcionários inspira confiança para os clientes, exceto pelo fato dos seguranças que se encontram na receção da embaixada não serem bem aceites por não serem cabo-verdianos e por não falarem o crioulo de Cabo Verde.

Na dimensão de Tangibilidade, típica em serviços a embaixada não possui equipamentos modernos, nota-se a falta de computadores, impressoras e outros materiais, bem como o uso das novas tecnologias e da própria internet. As instalações físicas são muito antigas e precárias e não possuem a estrutura ideal para um bom funcionamento e organização dos serviços. Quanto ao visual dos documentos informativos, papéis impressos, faturas, *etc.*, são os tradicionais, antigos e a preto e branco, não existindo nem panfletos, nem brochuras informativas sobretudo para os turistas que almejam conhecer Cabo Verde. A embaixada trabalha ainda com arquivos, ou seja, pastas dos clientes/utentes que são arquivados numa cave.

As normas se prendem como o horário de abertura ao público é das 9h até às 13h, os utentes têm que chegar pelo menos à meia-noite para colocarem-se numa fila para garantirem uma senha. Alguns até já vão de um dia para o outro, dormindo à porta da embaixada, suportando o frio, a chuva, a neve e outras dificuldades para poderem ser atendidos. A fila de espera que os utentes têm que enfrentar, demorando na maioria das vezes um dia inteiro até conseguirem resolver os seus problemas. Dado ao número elevado de utentes as senhas distribuídas nunca chegam para todos (é distribuída aproximadamente 15 senhas por dia), o que causa muita revolta no seio dos utentes que praticamente dormem à porta da embaixada para conseguirem uma senha.

GAP 4 – Diferença entre as normas do serviço e a comunicação externa

A embaixada comunica com os seus públicos essencialmente por via telefónica. Existe uma linha que funciona das 9h às 16h onde os clientes/utentes podem falar diretamente

com um funcionário, obtendo respostas às suas solicitações. Atualmente é a única forma de comunicação externa que existe na embaixada. As redes sociais nomeadamente *facebook*, *websites* entre outros não estão disponíveis.

GAP 5 – Diferença entre o serviço percecionado e o serviço prestado

Todo este conjunto de fatores já referidos contribuem para que as expectativas criadas pelos clientes/utentes não corresponderem ao serviço prestado, existindo muitas reclamações e insatisfações.

5. Análise e reflexão dos dados encontrados

Como já exposto anteriormente a situação da Embaixada revela-se preocupante e crítica devido às razões já apresentadas. Nesta parte será feita uma análise e reflexão dos dados encontrados, fundamentando teoricamente.

Os serviços como sendo um processo sequencial de atividades e de natureza intangível deve fazer com que exista uma interação entre o prestador de serviços e os clientes/utentes de modo a «cobrir» a intangibilidade e a melhor satisfazer as necessidades dos mesmos. Neste sentido a Embaixada de Cabo Verde em Paris possui uma série de serviços, desenvolve muitas atividades e interage com o público de diversas formas. Trata-se de serviços que foram criados com o objetivo de satisfazer as necessidades dos seus clientes/utentes e, portanto, orientados para este fim.

Os serviços da Embaixada são serviços de contacto humano elevado, dependendo essencialmente de pessoas e do seu envolvimento no processo de prestação de serviços. Estes serviços não dependem só de pessoas, mas também da tecnologia. A embaixada possui recursos tecnológicos e sistemas feitos especificamente para o bom desempenho das suas funções. O sistema de ⁴IGPR e a base de dados são duas ferramentas fundamentais para a prestação dos serviços. A embaixada possui recursos físicos muito antigos e mesmo o sistema de arquivar os dossiês dos utentes de forma não informatizada revela o tradicional que persiste em comandar nos seus serviços. O serviço é formado por

⁴ Integrated Government Resource Planning

um todo, intervenientes, colaboradores, prestadores de serviços, responsáveis. O que interessa para os utentes é o serviço que lhe é prestado, mas este serviço só será de qualidade se todos do *back office* e do *front office* trabalharem em união e colaboração.

As diferentes secções da Embaixada parecem funcionar de forma isolada e não integrada. Cada secção procura a outra em caso de real necessidade.

Esta situação já conduziu diversas vezes a conflitos graves dentro da embaixada a ponto dos clientes/utentes ameaçarem os funcionários e a embaixada, apelar para a Polícia com medo de serem agredidos. É este o ambiente atual da Embaixada onde os clientes/utentes e funcionários vivenciam dias de revolta, se estresse, de tensão e pressão. A própria forma como são rececionados logo a chegada, que segundo eles é feita de uma forma grosseira e fria não minimiza a situação que cada vez mais se mostra alarmante. Os clientes/utentes chegaram mesmo a gravar vídeos e a divulgarem nas redes sociais uma forma de manifestarem o seu descontentamento pela forma como os serviços estão a ser prestados.

Face a esta situação é necessário e urgente que todos dentro da embaixada e o governo de Cabo Verde trabalhem no sentido de encontrarem soluções que possam pelo menos minimizar esta situação. A embaixada com os seus mais diversos serviços e secções deve trabalhar no sentido de satisfazer as necessidades dos seus públicos, harmonizar o ambiente, trabalhando não para os clientes/utentes, mas com os clientes/utentes, interagindo com eles e melhorando a qualidade dos seus serviços (posteriormente neste relatório serão apresentadas as propostas de melhoria para esta situação e as demais).

Não menos importante são as instalações da embaixada que como já foi referido trata-se de um edifício antigo, apresentando algumas precariedades e que em princípio tinha sido construído para habitação, por isso não possui as instalações adequadas para a prestação de serviços. Particularmente o rés-do-chão que é onde se funciona os serviços consulares apresenta espaços muito pequenos e limitados para que este serviço funcione bem. O «Accueil», onde são rececionados os utentes é muito pequeno e a maioria dos utentes são obrigados a permanecerem fora da embaixada porque o espaço não consegue abarcar todos. Muitos clientes/utentes com crianças, mulheres grávidas, idosos, portadores de deficiência física e outras necessidades especiais são obrigados a esperar devido a esta situação. Para além deste constrangimento a própria evidência física não ajuda em nada a melhorar o ambiente. Espaços limitados, ambiente não muito acolhedor, as salas

pequenas e abarrotadas de utentes, a televisão que na maioria das vezes não funciona, equipamentos antigos, mesas e cadeiras antigas, entre outros. Dado a natureza intangível dos serviços a embaixada poderia investir mais nas evidências físicas de modo a transmitir uma melhor qualidade e imagem da organização.

Outra situação que merece especial atenção é o «preço» que os utentes pagam para adquirirem o serviço. Para além dos custos materiais existem ainda os custos como o tempo, conveniência, deslocação, transportes, aguardar para serem recebidos, preencher documentos, eleva muito mais o preço material a se pagar. A embaixada poderia encontrar soluções no sentido de economizar pelo menos o tempo dos utentes implementando medidas neste sentido.

A embaixada coloca os seus serviços à disposição dos utentes em Paris, zona acessível aos utentes, com vários transportes, sobretudo o comboio e o metro, disponíveis diariamente para o local. Devido a existência de um grande número de cidadãos cabo-verdianos em Nice e Marselha foram abertos dois consulados honorários nestas cidades, uma forma de dar respostas à enorme procura. Recentemente disponibilizou-se mais um meio de «distribuição» dos seus serviços ativando a linha telefónica (que era mais uma reclamação dos clientes/utentes) aos clientes/utentes que em vez de se deslocarem à embaixada, as vezes sem necessidade, podem ligar e verem atendidas as suas solicitações.

No decorrer do projeto houve algumas poucas reuniões em que participei e uma delas tinha como objetivo melhorar esta situação e fazer uma proposta aos funcionários.

Esta reunião contou com a presença do Dr. Estevão Vaz, Diretor geral dos serviços consulares em que o mesmo analisou a situação da embaixada, pediu a colaboração de todos propôs aos funcionários trabalharem aos sábados, uma forma de descongestionar os dias uteis e da embaixada produzir mais. O resultado desta reunião não foi muito satisfatório tendo em conta que os funcionários não se disponibilizaram a colaborar nem para que fossem encontradas as devidas e necessárias soluções de melhoria, nem para trabalharem aos sábados, alegando unanimemente que por enquanto o governo não atender às suas solicitações (condições laborais) não iam fazer nada para colaborarem.

A embaixada de momento tem presença nas redes sociais (foi aceite a proposta para a criação de uma página no facebook) mas não possui um *website*.

Os serviços da Embaixada focam-se mais nas operações do que nas relações que ela estabelece e mantém com os seus clientes/utentes. Para que esta situação melhore é preciso «quebrar as regras», aceitar as mudanças, abandonar o tradicional, ter uma nova visão baseada em novas práticas e sobretudo relacionar-se com os seus públicos, ter relações sólidas e a longo prazo. Relações baseadas na confiança, no respeito, no cumprimento de promessas, ganhos mútuos, só assim a imagem e a credibilidade da embaixada poderão melhorar, conjuntamente com outras estratégias de marketing a serem implementadas. Mesmo que a Embaixada tome consciência da importância de se relacionar com os seus públicos, há que ir mais longe e não mostrar resistência em introduzir e aplicar o marketing relacional como ferramenta indispensável à manutenção de uma imagem sólida e credível, diferenciando-se das demais embaixadas e posicionando a organização.

Tanto o marketing de serviços como o marketing relacional se implementados na embaixada ajudaria a melhorar muito esta situação preocupando-se em satisfazer as necessidades dos utentes e a melhorar o relacionamento entre eles. O resultado seria uma embaixada forte e credível, com uma boa imagem e um público satisfeito.

Sem clientes/utentes não haveriam organizações. Mesmo que a organização tivesse as melhores instalações, os melhores equipamentos e até excelentes funcionários a organização não teria motivos para existir se não fosse pelos clientes/utentes. Os clientes/utentes é que justificam a sua existência, que remuneram os seus funcionários e que permitem a sua sobrevivência a longo prazo. É preciso então dar-lhes a devida atenção centrando os serviços neles. Todos os seus esforços devem estar voltados neste sentido.

6. Definição das estratégias de melhoria – *back office* e *front office*

Após ter percorrido todas as secções da Embaixada, observado todos os serviços e vivenciado todas as dificuldades passou-se à proposição de ideias e soluções com vista a melhorar os serviços de acordo com os meus conhecimentos adquiridos durante a

formação académica na área de Marketing e comunicação. Foram, então desenvolvidas diferentes propostas de melhoria de serviços e a elaboração de ferramentas de comunicação que servissem de suporte e apoio às propostas de melhoria de serviço.

6.1. Propostas de melhoria de serviço

Tendo em conta a análise efetuada e exposta neste trabalho, as propostas de melhoria apresentadas foram as seguintes:

- ✓ No «Accueil» que é o primeiro espaço de contacto que os utentes têm com a Embaixada, propus uma mudança do *layout* do próprio «Accueil», ainda existe o tradicional balcão de atendimento
- ✓ A substituição dos velhos anúncios informativos para outros com as mesmas informações, mas com um visual mais atrativo.
- ✓ Colocar mais uma pessoa a auxiliar a funcionária no «Accueil» pelo menos nas primeiras horas onde a Embaixada recebe um fluxo enorme de utentes.
- ✓ Ações de formação com vista a reciclar, atualizar, e encorajar os funcionários que trabalham diretamente com o público e não só.
- ✓ Na secção consular, contratar mais pessoas de forma a descentralizar as tarefas e a aliviar os demais funcionários.
- ✓ Criar e implementar um projeto de ampliação do espaço onde se realizam os atos, aproveitando até a sala do segundo piso que se encontra sem uso.
- ✓ Alterar o antigo sistema de senhas por uma máquina mais prática e sofisticada, onde não existiria uma única senha para todos os atos, mas cada ato teria a sua senha.
- ✓ Investir mais na capacitação e formação dos funcionários
- ✓ Realizar reuniões pontuais onde se debatessem os temas, assuntos e preocupações dos funcionários e dos utentes e todos serem ouvidos e posteriormente encontrarem-se soluções e todos transmitirem a mesma mensagem. Apostar mais na comunicação interna da Embaixada.

- ✓ Inovar a nível das TIC, investir em novos equipamentos informáticos e novas máquinas fotocopadoras de forma a ter-se uma maior eficácia e rapidez na realização dos atos.
- ✓ Ativar e personalizar a linha telefónica como forma de descongestionar o fluxo de utentes que se deslocam à Embaixada.
- ✓ A nível da Embaixada em geral melhorar a imagem e credibilidade da Embaixada organizando eventos e atividades baseadas na responsabilidade social, abordando temas de interesse para a comunidade e aproximando mais a Embaixada dos seus públicos-alvo.
- ✓ Atualizar o *site* e a página do *Facebook* da Embaixada que se encontram praticamente inativos, uma forma de estabelecer contato com o público, de criar laços, de interagir diretamente com eles, de divulgar os eventos, atividades, informações, «marcar rendez-vous», promover a cultura e o turismo de Cabo Verde.
- ✓ Criar um departamento de marketing e comunicação com vista a trabalhar as e a minimizar as lacunas existentes na embaixada e a desenvolver estratégias de marketing de serviços e relacional para uma melhor satisfação dos seus utentes/clientes.

6.2. Desenvolvimento das ferramentas de comunicação a implementar para divulgação de informação e melhoria do serviço

Nesta fase foram definidas algumas ferramentas de comunicação para a divulgação das informações sobre os serviços da embaixada de modo a que seja possível haver uma melhoria de comunicação e se aproxime mais dos seus públicos ou seja, os instrumentos comunicacionais que se vão utilizar para atingir os objetivos propostos, nomeadamente, se fazem sentido fazer publicidade, anúncios, folhetos informativos, presença nas redes sociais, realizar ações de relações públicas. Assim, é importante definir que instrumentos, ações a realizar, conhecendo os públicos-alvo para o qual se vai comunicar, percebendo as suas necessidades.

O desenvolvimento e utilização destas ferramentas são fundamentais para fornecer informações institucionais, informações sobre o funcionamento da organização,

instruções sobre como utilizar, dispor dos diferentes serviços, entre outros. Podem servir também como fonte de pesquisa, além de serem utilizados como instrumentos de promoção e de comunicação com os mais diversos tipos de públicos internos e externos da unidade de informação. Vários são os benefícios e as vantagens que a organização pode conseguir definindo e desenvolvendo de uma forma estratégica estas ferramentas.

A embaixada de Cabo-Verde em França possui algumas destas ferramentas nomeadamente folhetos informativos sobre os serviços oferecidos, alguns vídeos informativos divulgados regularmente na sala de espera para os clientes/utentes, e uma página no Google.

Era necessário rever e desenvolver os folhetos informativos com vista a torná-los mais atraentes, com mais cores e sobretudo atualizando algumas informações.

O objetivo destas novas ferramentas é o trabalhar a partir dos instrumentos antigos dando-lhes uma outra vida, outro formato e sobretudo desenvolvê-las de forma a comunicar, informar os públicos de uma forma mais agradável. Dado à natureza intangível do serviço é importante que os clientes/utentes percebam a qualidade dos serviços através do aspeto físico, do material disponível, etc. As figuras seguintes mostram as ferramentas de comunicação para a divulgação das informações e para a melhoria do serviço que foram desenvolvidas pela estagiária.



Figura 8-Anúncios informativos desenvolvidos para a Embaixada de Cabo-Verde em Paris
Fonte: elaborado pela autora e pelo estudante de Design Evandro Cabral

Os meios *online* exercem igualmente uma influência sobre a satisfação do consumidor. A conectividade e a interatividade desenvolvidos através destes meios reforçam o comprometimento e a satisfação. A organização poderá obter, mesmo que virtualmente, relacionamentos fortes e duradouros com os seus clientes. Relativamente ao website da embaixada foi feita uma proposta para que o mesmo fosse reativado, já que se encontra inativo e seria de grande utilidade para os interesses da embaixada e dos seus públicos-alvo, mas dado que tal não foi possível devido a trâmites burocráticos por parte do governo de Cabo-Verde, pensou-se em criar uma página no facebook. Neste sentido, foi feita uma proposta para a sua criação como um instrumento eficaz no processo de relacionamento entre a embaixada e os seus públicos. Relativamente a esta página foi dado um primeiro passo, pesquisou-se os conteúdos a serem inseridos, nomeadamente o

logótipo da República de Cabo-Verde, alguns conteúdos pertinentes para se colocar na página e as devidas informações sobre os diferentes serviços, os horários, o mapa, os contactos, entre outros (figura 9).

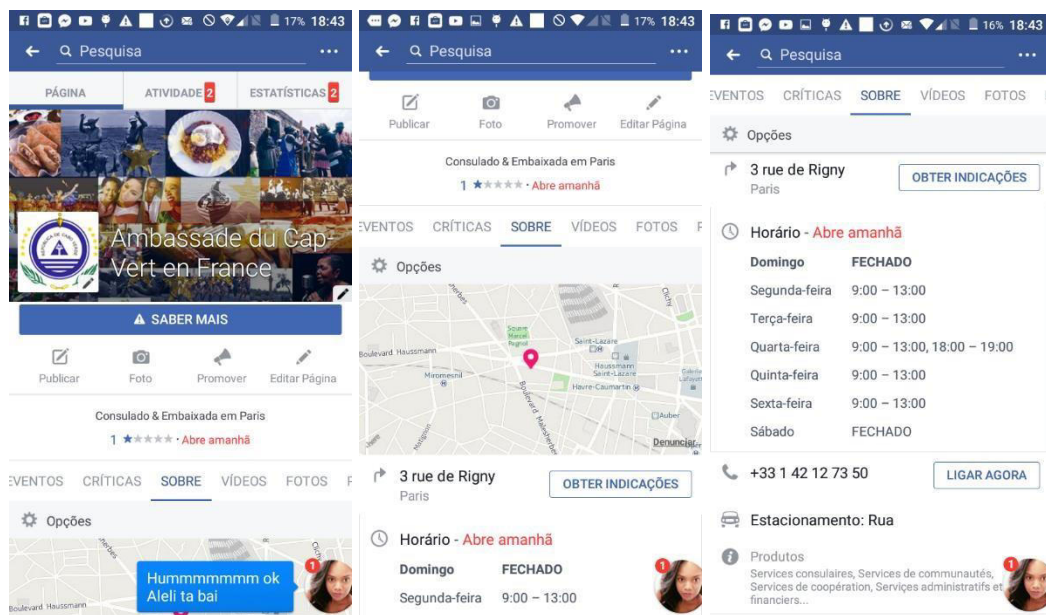


Figura 9-Facebook da embaixada de Cabo-Verde em Paris

Fonte: elaborado pela autora



Figura 10-Imagens da cultura e bandeira de Cabo-Verde

Fonte: elaborado pela autora e pelo estudante de Design Evandro Cabral

Efetivamente o desenvolvimento destas ferramentas são importantes para e devem fazer parte da estratégia de marketing de serviços e relacional com vista a melhorar a relação entre a embaixada e o seu público. Reconhece-se a necessidade e pertinência da conceção estratégica das mesmas e também do seu impacto na comunicação com o público-alvo.

Conclusão

A possibilidade da realização deste projeto na Embaixada, mais especificamente, na secção dos serviços consulares foi, sem dúvida, uma ótima experiência e permitiu-me ter contacto com uma nova realidade institucional. O meu contacto com a Embaixada de Cabo Verde em Paris foi muito importante para a minha aprendizagem no mundo de trabalho, e por isso foi uma mais-valia ter tido esta oportunidade. Não só aprendi mais, como tive a possibilidade de poder informar, colaborar com outras pessoas sobre o serviço prestado por esta missão diplomática junto dos seus cidadãos. Ao longo da realização deste trabalho, várias questões foram surgindo, nomeadamente no que respeita ao funcionamento dos vários serviços que compõem a Embaixada da República de Cabo Verde em França, instituição que é o reflexo de um País e das suas necessidades.

Várias foram as limitações encontradas no decorrer do projeto, mas a motivação de realizá-lo com qualidade e eficácia foram maiores. Pouco a pouco deu-se uma integração e interesse naturais, com sensibilidade às necessidades dos cidadãos cabo-verdianos, era importante, para cada necessidade encontrar uma solução satisfatória. O projeto foi realmente uma excelente oportunidade para desenvolver e aprofundar muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso. Muito mais se poderia ter feito dentro das áreas de marketing de serviços e relacional se houvesse mais tempo. A transição do marketing de serviços mais tradicional, operacional para o novo, o relacional, baseado em estratégias centradas nos clientes/utentes e na sua satisfação resultaria numa embaixada modelo e com uma imagem credível e de confiança diante dos seus públicos.

Bibliografia

Almeida, Maria e Pereira João Manuel (2014). *Marketing de serviços*, Edições Sílabo.

Berry, L. L. (2002). *Total Relationship marketing*, 2ª edition.

D'Agnele A., Schneider H. & Larán J. (2006). *Marketing de relacionamentos junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras*, *Revista de Administração contemporânea*, vol. 10, nº1, janeiro-março, pp 73-93.

Dias, S. (2003). *Gestão de Marketing*, São Paulo, Saraiva.

Gronroos, C. (2004). *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*, *Journal of business & Industrial Marketing*, vol. 19, nº2.

Gordon, D. (1999). *Rising to the discipline challenge*, *Harvard Education Letter Cambridge*, vol.15.

Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition, third Edition*, Wiley E-Text

Gummesson, E. - *Quality management in service organizations*. New York: ISQA International Service Quality Association, 1993

Karsaklian, E. (2000). *Comportamento do consumidor*, São Paulo, Edições Atlas.

Kotler P., Hayes, T.; Bloom, Paul (2002). *Marketing de serviços profissionais, Estratégias Inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. 2ª Edição Manole.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*, 10ª Edição, São Paulo, Prentice Hall.

Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*, 3ª edição, São Paulo, Summus Editorial.

Lovelock, C; Wright, Lauren (1999). *Principles of Service Marketing and Management*, 1st Edition, Prentice Hall

Mainardes, R. (2006). *Marketing: Idéias, reflexões e prática*. Gazeta do Povo, Curitiba. Primeiro Caderno, p. 8.

- Marques, A. (2014). *O marketing relacional: como transformar a fidelização dos clientes numa vantagem competitiva*. Edições sílabo, 2ª edição.
- McKenna, R. (1992). *Marketing de relacionamentos estratégicos bem-sucedidos para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- Matos, G. (2004). *Comunicação sem Complicação*. São Paulo, Elsevier Editora.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). *The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing*. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Payane, A. (1993). *The essence of services marketing*. London: Prentice-Hall.
- Pires, Aníbal & Santos, A. Paula (1999). *Satisfação dos Clientes – Um Objectivo Estratégico de Gestão*, 2ª Edição. Lisboa, Império.
- Scott, D. (2007). *As novas regras do Marketing e Relações públicas*, Editora, ideias de ler
- Slongo, L., Liberali G. (2004). *Marketing de relacionamento, Estudos, casos e proposições de pesquisa*. Editora Atlas.
- Teixeira A. C. (2003). *Satisfação do consumidor*. Escolar Editora.
- Vieira, José Manuel (1991). *Inovação e Marketing de serviços*, Editorial Verbo.
- Von Poser, D. (2005). *Marketing de relacionamentos, Maior lucratividade para empresas vencedoras*. Manole.
- Vieira, J. M. (2000) *Inovação e Marketing de serviços*, Edição Verbo
- Zeithaml V., Parasuraman A. (1990). *Service quality*. Cambridge: Marketing Science Institute.

Anexo I

Anexo 1. Organograma da Embaixada de Cabo Verde